

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH: DESENTRALISASI,  
GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**(Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo)**



**NASKAH PUBLIKASI**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Progam Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

**Disusun Oleh :**  
**ANADI MIFTAHUL CHOIRI**  
**B200110037**

**PROGAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2016**

## HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini telah membaca naskah publikasi dengan judul :

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH: DESENTRALISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo)**

Yang di tulis oleh :

**ANADI MIFTAHUL CHOIRI**  
**NIM : B200110037**

Penandatanganan berpendapat bahwa Naskah ublikasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta,      Februari 2016

Pembimbing

  
**(Drs. Atwal Arifin, Ak., MSi)**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



  
**(Dr. Triyono, SE. M.Si)**

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Selain itu diuji pula peran desentralisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi sebagai moderasi pada hubungan tersebut.

Sampel penelitian ini diambil dengan metode *purposive sampling* yaitu sekretaris, kepala bidang, dan kepala seksi atau setingkatnya. Populasi penelitian ini ada di 15 satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di pemerintah Kabupaten Sukoharjo. Data penelitian digunakan dengan menggunakan kuesioner penelitian yang di antarkan langsung kepada responden. Data dianalisis dengan metode regresi linear berganda.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara signifikan variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah. Begitu juga dengan variabel desentralisasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah. Sementara itu, variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Kata kunci : *partisipasi penyusunan anggaran, kinerja aparat pemerintah daerah, desentralisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi.*

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to test participation budgeting influence on the performance of the local government officials. Besides tested also decentralization role, style leadership, the organization, and culture organization as moderation on the relationship.*

*The study sample is taken with the methods of sampling purposive namely secretary, head of division, and section head or liquid. The population of this research is in a work unit 15 ( skpd ) in government sukoharjo district. Research data used by using a questionnaire that research in send you directly to respondents. Data analyzed by the method of linear regression worship of idols*

*The analysis data show that significantly participation budgeting variable it has some positive effects on increased performance aparan local governments. And so variable decentralization, the organization, and culture organization impact on the relationship between budgeting participation and performance regional government officials. Meanwhile, variable style leadership does not affect in moderating parisipasi budgeting influence on the performance of the local government officials.*

*Keywords: participation budgeting, the performance of the local government officials, decentralization, the organization, style leadership, culture organization.*

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan kinerja aparat di dalam pemerintahan sangat penting karena hal tersebut berkaitan langsung dengan pelayanan publik. Partisipasi sebagai salah satu prinsip *good governance* dimaknai sebagai keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif (Mardiasmo, 2009).

Penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja banyak dilakukan, namun kebanyakan bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melakukan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu seorang pemimpin juga harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah dan seorang pemimpin diharapkan mampu memunculkan komitmen organisasi dari dalam diri setiap bawahannya. Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang diprioritaskan. Dengan berhasil menerapkan komitmen organisasi pada setiap bawahan maka dengan sendirinya akan muncul budaya organisasi. Budaya organisasi pada sisi internal aparatur akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan memberikan keuntungan pada aparatur itu sendiri karena akan memberikan kepercayaan diri terhadap pekerjaannya.

Atas dasar latar belakang diatas, peneliti mengangkat judul “PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH: DESENTRALISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo)”.

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah 15 satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di pemerintah daerah kabupaten Sukoharjo. Kriteria sampel yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Pegawai yang menjabat sebagai sekretaris/ setingkat sekretaris, kepala bidang/kepala bidang, dan kepala seksi/setingkat kepala seksi
2. Pegawai yang menjabat lebih dari satu tahun

Alasan pemilihan sampel tersebut adalah pegawai yang menjabat posisi tersebut ikut serta dalam penyusunan anggaran

## HASIL PENELITIAN

### 1. Deskripsi Data

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Wanita	15	37.5
Pria	25	62.5
Jumlah	40	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin wanita sebanyak 15 orang dengan prosentase 37,5% dan responden berjenis kelamin pria sebanyak 25 orang dengan prosentase 62.5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin pria.

#### b. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

**Tabel Usia Responden**

Usia	Jumlah	Prosentase
<30 tahun	6	15.0
30 - 40 tahun	1	2.5
40 - 50 tahun	13	32.5

> 50 tahun	20	50.0
Jumlah	40	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil observasi seperti pada Tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa responden yang berusia <30 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 15%; responden yang berusia 30-40 tahun sebanyak 1 orang atau sebesar 2,5%; responden yang berusia 40 – 50 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 32,5% dan responden yang berusia > 50 tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 50%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berusia > 50 tahun.

c. Karakteristik responden menurut pendidikan terakhir yang ditempuh

**Tabel Pendidikan Terakhir Responden**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
Diploma	2	5.0
S1	29	72.5
S2	9	22.5
Jumlah	40	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil observasi seperti pada Tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan diploma sebanyak 2 orang atau sebesar 5%; responden yang berpendidikan S1 sebanyak 29 orang atau sebesar 72,5% dan responden yang berpendidikan S2 sebanyak 9 orang atau sebesar 22,5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berpendidikan terakhir S1.

d. Karakteristik responden menurut pengalaman kerja responden

**Tabel Pengalaman Kerja Responden**

<b>Pengalaman Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
<5 tahun	2	5.0
5-15 tahun	6	15.0
16-25 tahun	16	40.0
25-35 tahun	15	37.5
> 35 tahun	1	2.5
Jumlah	40	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang telah bekerja di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo selama <5 tahun sebanyak 2 orang atau sebesar 5%, responden yang telah bekerja selama 5 - 15 tahun sebanyak 6 orang dengan prosentase 15%, responden yang telah bekerja selama 16 - 25 tahun sebanyak 16 orang dengan prosentase 40%; responden yang telah bekerja selama 25 - 35 tahun sebanyak 15 orang dengan prosentase 37,5% dan responden yang telah bekerja selama > 35 tahun sebanyak 1 orang dengan prosentase 2,5% Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah bekerja di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo selama 16 – 25 tahun.

## 2. Analisis Data

### a. Hasil Uji Validitas

**Tabel Hasil Uji Validitas**

Variabel	No Item	<i>r Product Moment</i>	r tabel	Keterangan
PPA	PPA_1	0.836	0,312	Valid
	PPA_2	0.821	0,312	Valid
	PPA_3	0.870	0,312	Valid
	PPA_4	0.885	0,312	Valid
	PPA_5	0.909	0,312	Valid
	PPA_6	0.917	0,312	Valid
	PPA_7	0.852	0,312	Valid
	PPA_8	0.913	0,312	Valid
	PPA_9	0.837	0,312	Valid
	PPA_10	0.791	0,312	Valid
Desentralisasi	D_1	0.861	0,312	Valid
	D_2	0.836	0,312	Valid
	D_3	0.852	0,312	Valid
	D_4	0.835	0,312	Valid
	D_5	0.819	0,312	Valid
	D_6	0.869	0,312	Valid
	D_7	0.832	0,312	Valid
	D_8	0.797	0,312	Valid
	GK_1	0.636	0,312	Valid
	GK_2	0.683	0,312	Valid



Gaya Kepemimpinan	GK_3	0.911	0,312	Valid
	GK_4	0.893	0,312	Valid
	GK_5	0.830	0,312	Valid
	GK_6	0.805	0,312	Valid
	GK_7	0.809	0,312	Valid
	GK_8	0.736	0,312	Valid
	GK_9	0.636	0,312	Valid
Komitmen Organisasi	KO_1	0.692	0,312	Valid
	KO_2	0.504	0,312	Valid
	KO_3	0.636	0,312	Valid
	KO_4	0.551	0,312	Valid
	KO_5	0.804	0,312	Valid
	KO_6	0.617	0,312	Valid
	KO_7	0.593	0,312	Valid
	KO_8	0.775	0,312	Valid
	KO_9	0.673	0,312	Valid
	KO_10	0.719	0,312	Valid
	BO_1	0.676	0,312	Valid
Budaya Organisasi	BO_2	0.720	0,312	Valid
	BO_3	0.720	0,312	Valid
	BO_4	0.826	0,312	Valid
	BO_5	0.748	0,312	Valid
	BO_6	0.769	0,312	Valid
	BO_7	0.747	0,312	Valid
	BO_8	0.794	0,312	Valid
	BO_9	0.794	0,312	Valid
	BO_10	0.769	0,312	Valid
Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah	KM_1	0.630	0,312	Valid
	KM_2	0.790	0,312	Valid
	KM_3	0.636	0,312	Valid
	KM_4	0.819	0,312	Valid
	KM_5	0.860	0,312	Valid
	KM_6	0.802	0,312	Valid
	KM_7	0.687	0,312	Valid
	KM_8	0.768	0,312	Valid
	KM_9	0.795	0,312	Valid
	KM_10	0.726	0,312	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil pengujian validitas seperti yang tersaji pada tabel diatas dapat diketahui bahwa semua butir pertanyaan dalam semua variabel baik partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi,

gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja aparat pemerintah daerah memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,312) dengan nilai signifikansi ( $p\ value$ )  $< 0,05$  sehingga semua item pertanyaan dalam masing-masing variabel penelitian dinyatakan valid.

b. Hasil Uji Reabilitas

**Tabel Hasil Uji Reabilitas**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	PPA	0.962	Reliabel
2	Desentralisasi	0.938	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan	0.916	Reliabel
4	Komitmen Organisasi	0.852	Reliabel
5	Budaya Organisasi	0.917	Reliabel
6	Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	0.913	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari hasil uji reliabilitas yang terlihat pada tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah reliabel. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel bernilai lebih dari 0,60.

c. Uji Normalitas

**Tabel Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Kolmogorov-Sminov	$p\ value$	Keterangan
<i>Unstandardized Residual</i>	0,752	0,623	Data terdistribusi normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hasil perhitungan *Kolmogorov-Sminov* menunjukkan bahwa nilai signifikansinya ( $p\ value$ ) sebesar  $0,623 > 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas atau dapat dikatakan sebaran data penelitian terdistribusi normal.

d. Uji Multikolinierias

**Tabel Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.002	576.476	Ada multikolinieritas
Desentralisasi	0.007	153.163	Ada multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan	0.002	644.229	Ada multikolinieritas
Komitmen Organisasi	0.002	636.998	Ada multikolinieritas
Budaya Organisasi	0.019	53.510	Ada multikolinieritas
Interaksi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Desentralisasi	0.002	528.105	Ada multikolinieritas
Interaksi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan gaya kepemimpinan	0.000	4728.148	Ada multikolinieritas
Interaksi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan komitmen organisasi	0.000	5636.941	Ada multikolinieritas
Interaksi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan budaya organisasi	0.003	331.352	Ada multikolinieritas

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang memiliki *tolerance* kurang dari 0,1 ( $>0,1$ ) dan semua variabel bebas memiliki nilai VIF lebih dari 10 ( $<10$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa ada gejala multikolinieritas dalam model regresi. Namun dalam penelitian dengan variabel moderating, adanya gejala multikolinieritas dapat ditoleransi.

e. Uji Heteroskedastisitas

**Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	t Hitung	Sig	Keterangan
PPA	-.382	0.705	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Desentralisasi	-1.503	0.143	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Gaya Kepemimpinan	0.192	0.849	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Komitmen Organisasi	0.007	0.994	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Budaya Organisasi	0.317	0.754	Tidak terjadi heteroskedastisitas
PPA*D	1.588	0.123	Tidak terjadi heteroskedastisitas
PPA*GK	-0.244	0.809	Tidak terjadi heteroskedastisitas

PPA*KO	0.069	0.946	Tidak terjadi heteroskedastisitas
PPA*BO	-0.222	0.826	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil analisis seperti pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai signifikansinya ( $p\ value$ )  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa setiap variabel tidak mengandung adanya heteroskedastisitas, sehingga memenuhi persyaratan dalam analisis regresi.

f. Uji Analisis Regresi Berganda

**Tabel Hasil Uji Analisis Regresi Berganda**

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>	t	Sig	Keterangan
	<b>B</b>			
(Constant)	89.993			
PPA	2.495	2.140	0.041	H <sub>1</sub> diterima
Desentralisasi	3.060	3.441	0.002	
Gaya Kepemimpinan	1.343	1.777	0.086	
Komitmen Organisasi	9.570	3.278	0.003	
Budaya Organisasi	9.653	3.941	0.000	
PPA*D	0.077	3.252	0.003	H <sub>2</sub> diterima
PPA*GK	-0.025	-1.205	0.237	H <sub>3</sub> ditolak
PPA*KO	0.244	3.248	0.003	H <sub>4</sub> diterima
PPA*BO	0.258	3.986	0.000	H <sub>5</sub> diterima
R <sup>2</sup> = 0,779 F hit = 11,739				
Adjusted R <sup>2</sup> = 0,712 F tab = 2,21				
t table = 2,042				

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari hasil analisis regresi berganda di atas, dapat diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$KA = 89.993 + 2.495PPA + 3.060D + 1.343GK + 9.570KO + 9.653BO + 0.077[PPA*D] - 0.025[PPA*GK] + 0.244[PPA*KM] + 0.258[PPA*BO] + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linier tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa bahwa kinerja aparat pemerintah daerah

dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi beserta interaksinya. Namun variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah beserta interaksinya.

g. Uji F

Hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar  $11,739 > F$  tabel (2,21) dengan nilai signifikannya sebesar 0,000 pada tingkat signifikan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Hal ini juga berarti bahwa model yang dirumuskan sudah tepat (*goodness of fit*).

h. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,712 yang berarti variabilitas variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 71,2%. Hal ini berarti variabel-variabel independen meliputi partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi beserta interaksinya mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah sebesar 71,2% sedangkan sisanya sebesar 28,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

i. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Jika nilai signifikan ( $t$ )  $< 0,05$  maka variabel independen (bebas) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (terikat). Jika nilai signifikan ( $t$ )  $> 0,05$  maka variabel independen (bebas) tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (terikat).

## KESIMPULAN

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t, yang mana menunjukkan nilai t hitung  $> t$  table ( $2,140 > 2,042$ ) dengan  $p\text{-value}$   $0,041 < 0,05$ . Oleh karena itu H1 terdukung secara statistik.
2. Partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t, yang mana diperoleh nilai t hitung  $> t$  table ( $3,252 > 2,042$ ) dengan  $p\text{-value}$   $0,003 < 0,05$ . Oleh karena itu H2 terdukung secara statistik).
3. Partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t, yang mana diperoleh nilai t hitung  $< t$  table ( $-1,205 < 2,042$ ) dengan  $p\text{-value}$   $0,237 > 0,05$ . Oleh karena itu H3 ditolak dan tidak terdukung secara statistik.
4. Partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t, yang mana diperoleh nilai t hitung  $> t$  table ( $3,248 > 2,042$ ) dengan  $p\text{-value}$   $0,003 < 0,05$ . Oleh karena itu H4 terdukung secara statistik
5. Partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t, yang mana diperoleh nilai t hitung  $> t$  table ( $3,986 > 2,042$ ) dengan  $p\text{-value}$   $0,000 < 0,05$ . Oleh karena itu H5 terdukung secara statistik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agusti, Restu. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Bangkalis)*. Jurnal Ekonomi Vol 20. No 3, September 2012, hal 1-15.

- Arifin, Solikhun, dan Abdul Rohman. 2012. *“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi”*. Skripsi Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP: Semarang.
- Arifin. 2012. *“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi”*. Skripsi. Program Sarjana Fakultas Ekonomika Dan Bisnis. Universitas Diponegoro : Jawa Tengah.
- Azhar L, Al, Restu Agusti, dan Endang Dianita. 2009. *“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kabupaten Kuan Singingi)”*. Jurnal ekonomi, Vol 17, No 3, Desember 2009, hal 109-119.
- Bagun, Andarias. 2009. *“Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang)”*, Tesis Universitas Sumatra Utara.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher. 2007. *“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating”*. Simposium Nasional Akuntansi X.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta
- Indrianto, N., Bambang Supomo. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. BPFE: Yogyakarta.
- Kurnia, Ratnawati. 2004. *“Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta, Kompartemen Wilayah III)”*. SNA VII 2004. Denpasar. Hal 565-580.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi: Jakarta.

- Nor, Wahyudi. 2007. *“Desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial”*. Simposium Nasional Akuntansi X.
- Nordiawan, Deddy. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahmawati, Diana. 2007. *“Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial”*. Fakultas Ekonomi, universitas negri yogyakarta. Tidak di publikasikan.
- Sarwenda, Biduri. 2011. *“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan”*. Jurnal Akuntansi.
- Siskawati, Vidya. 2004, *“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pemda”*. Skripsi Universitas Bung Hatta, Padang
- Sopiah. 2008. *“Perilaku Organisasional”*. Yogyakarta: Andi
- Sugiono. 2010. *“Statistika Untuk Penelitian”*. Bandung: Alfabeta
- Suhartono dan Solihin, 2006. *“Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi”*, Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.
- Sumarno. 2005. *“Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial”*. SNA VIII. 15-16 September, Solo.
- Trisnaningsih, S. 2007. *“Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor”*, SNA X, Makasar.
- Wulandari, Nur, Endah. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah kabupaten Demak)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro: Jawa Tengah.